VII kadencja

KANCELARIA SEJMU
Biuro Komisji Sejmowych

PEŁNY ZAPIS PRZEBIEGU POSIEDZENIA

■ **Komisji Skarbu Państwa**
(nr 138)
z dnia 22 kwietnia 2015 r.

Pełny zapis przebiegu posiedzenia

Komisji Skarbu Państwa (nr 138)

22 kwietnia 2015 r.

Komisja Skarbu Państwa, obradująca pod przewodnictwem posła **Tadeusza Aziewicza (PO)**, przewodniczącego Komisji, rozpatrzyła:

– informację na temat aktualnej sytuacji i strategii rozwoju Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A.

W posiedzeniu udział wzięli: **Rafał Baniak** podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa wraz ze współpracownikami, **Artur Lebiedziński** prezes zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. wraz ze współpracownikami oraz **Lech Oniszczenko** doradca ekonomiczny w Departamencie Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji Najwyższej Izby Kontroli.

W posiedzeniu wzięła udział **Iwona Kubaszewska** – z sekretariatu Komisji w Biurze Komisji Sejmowych Kancelarii Sejmu.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Szanowni państwo, otwieram kolejne posiedzenie Komisji Skarbu Państwa.

Serdecznie witam wszystkich parlamentarzystów i zaproszonych gości z panem ministrem Rafałem Baniakiem i z panem prezesem Polskiego Holdingu Nieruchomości Arturem Lebiedzińskim, jako że przedmiotem dzisiejszego posiedzenia (zgodnie z planem pracy przyjętym przez Wysoką Komisję) jest rozpatrzenie informacji na temat aktualnej sytuacji i strategii rozwoju Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A.

Informację przedstawia Minister Skarbu Państwa.

Czy są jakieś uwagi do porządku?

Nie słyszę takowych, zatem przystępujemy do realizacji porządku.

Bardzo proszę pana ministra o przedstawienie informacji.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Rafał Baniak:

Dziękuję bardzo.

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, przede wszystkim dziękuję za to, że Wysoka Komisja zechciała zapoznać się z informacją na temat tego, co dzieje się w PHN, gdzie Skarb Państwa jest kluczowym, wiodącym akcjonariuszem. Ten podmiot jest przykładem budowania wartości w spółkach, gdzie akcjonariuszem jest Skarb Państwa.

Przypomnę, że spółka PHN została utworzona w roku 2011 przez Ministra Skarbu Państwa w ramach realizacji projektu konsolidacji spółek należących do Skarbu Państwa i prowadzących działalność w sektorze nieruchomości. PHN jest spółką dominującą w grupie kapitałowej PHN, która na dzień 31 grudnia 2014 r. zarządzała pośrednio portfelem 140 nieruchomości, w skład którego wchodzi 300 tys. m^2 powierzchni najmu brutto – mówię o powierzchni biurowej, handlowej, logistycznej, mieszkaniowej i innej. Wartość godziwa portfela nieruchomości PHN na ostatni dzień grudnia ubiegłego roku nieco przekracza 2 mld zł.

Spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych 13 lutego 2013 r. W ramach pierwszej oferty publicznej Skarb Państwa zbył pakiet 25% akcji. Cena na otwarciu notowań wyniosła 22,75 zł a wartość oferty wynosiła wtedy ponad 238 mln zł.

To, co istotne i o co będę prosił pana prezesa Lebiedzińskiego, żeby powiedział więcej, to we wrześniu 2014 r. (pół roku temu) rada nadzorcza zatwierdziła strategię PHN nazwaną „Budujemy wartość”. Zakładane efekty realizacji strategii to zwiększenie wartości aktywów o blisko 75% do roku 2023, z czego ponad połowa ma być wypłacona w formie dywidendy. Chcemy jako grupa kapitałowa ponieść nakłady w wysokości ponad 1 mld zł

na zakup i realizację nowych projektów deweloperskich i w tym okresie niespełna dziesięciu lat zwiększyć portfel wartości nieruchomości do 5,7 mld zł. Takim celem, jaki przed sobą stawia spółka, jest osiągnięcie wzrostu dochodowości portfela do poziomu 6,5%.

Bardzo proszę pana prezesa Lebiedzińskiego (jeżeli zgodzi się pan przewodniczący), żeby powiedział nieco więcej, zwłaszcza o nowej strategii grupy, ale też o wynikach roku ubiegłego.

Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo.

Prosimy pana prezesa.

Prezes zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. Artur Lebiedziński:

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, jak wspomniał pan minister, we wrześniu 2014 r. została przyjęta nowa strategia.

Ta strategia, rzeczywiście, zakłada wzrost wartości aktywów grupy oraz wzrost zysków grupy w sposób stabilny przez najbliższe lata. Ona również zakłada ciągłą, coroczną wypłatę dywidendy na rzecz Skarbu Państwa, wiodącego akcjonariusza oraz pozostałych inwestorów. Tak więc chcemy, aby każdy z akcjonariuszy na bieżąco, rok po roku odczuwał wzrost zysków kapitałowych z tytułu posiadania akcji PHN, ale również, żeby – co roku – otrzymywał pewną kwotę wypłaty dywidendy z tytułu osiąganych przez grupę zysków.

Strategia zakłada, iż będziemy podmiotem, który – tak jak do tej pory – prowadzi wiodącą działalność w sektorze biurowym. Będziemy się również rozwijali w sektorze logistycznym, w sektorze handlowym oraz w sektorze mieszkaniowym, biorąc pod uwagę potencjał naszych nieruchomości, tak więc będziemy grupą, która jest zdywersyfikowana w czterech sektorach. Dodatkowo, ponieważ w chwili obecnej Warszawa reprezentuje 90% portfela, chcemy, żeby ten portfel był troszkę bardziej rozproszony i obejmował w większym stopniu główne polskie aglomeracje, począwszy od Trójmiasta, po Poznań, Kraków, region śląski oraz Wrocław. Zaistniejemy w sześciu głównych polskich ośrodkach miejskich.

Ta strategia zakłada, że aktywa, które będziemy mieli w portfelu, będą nam pozwalały na wypłatę dywidendy, ale też stopniowo, poprzez efektywne zarządzanie tymi aktywami, będziemy w stanie – to, co powiedział pan minister – podnosić poziom dochodowości tych aktywów. Oczywiście, ona zakłada również znaczące przebudowanie portfela, który mamy.

Tak jak Wysoka Komisja zapewne pamięta z naszych ostatnich wystąpień, PHN powstał na bazie aktywów, które zostały wniesione do grupy w 2011 r. W większości były to aktywa, które były zbudowane kilkadziesiąt lat wcześniej, często nie miały wystarczającego poziomu modernizacji, działań modernizacyjnych, więc powiedziałbym, że ich stan był nie najlepszy, ale jest też druga rzecz. To były aktywa bardzo mocno zdywersyfikowane, bardzo niewielkie, co doprowadza do sytuacji, że efektywne zarządzanie takimi aktywami jest trudne. Nie są one w stanie przynosić dochodowości, której oczekujemy.

W związku z tym rozpoczęliśmy – i ta strategia również to zakłada – przebudowę portfela. Ona zakłada, że te aktywa, które są niewystarczające, jeżeli chodzi o poziom dochodowości, chcemy sprzedawać. Oczywiście, jak zawsze, sprzedajemy je powyżej wartości godziwej, którą na bieżąco pokazujemy w naszym bilansie. Jednocześnie w miejsce tych aktywów – powiedziałbym, że słabo dochodowych... Chcemy uzyskiwane środki ze sprzedaży takich aktywów przeznaczać na nabycie aktywów, które są aktywami typowymi dla nowoczesnej grupy typu *asset management*, takiej jak PHN, czyli są to duże obiekty komercyjne – jak powiedziałem – w dużych polskich miastach. Te obiekty komercyjne chcemy nabywać od podmiotów zewnętrznych. Tutaj już jesteśmy bliscy zawarcia pierwszej takiej transakcji, ale również, oczywiście, budujemy je sami.

Część projektów, które odziedziczyliśmy, które zostały wniesione jako projekty, które wymagają remontu, wymagają zupełnego odtworzenia. Właśnie rozpoczynamy, takie projekty odtworzeniowe mają miejsce. Przykładem jest budynek Intraco w Warszawie – jedna z ikon stolicy, zbudowana w latach 70. Natomiast nie ukrywajmy, że ten budy-

nek technicznie wymaga pewnych nakładów po to, żeby była to nowoczesna przestrzeń biurowa. Zmagamy się jednocześnie z tą kwestią.

Powiedziałbym, że są takie trzy główne bloki. Wysoka Komisja widziała to w prezentacji. Mamy działania zmierzające do sprzedaży aktywów, które są nisko dochodowe. W to miejsce mamy projekty, które „dewelopujemy" na działkach własnych i to są projekty nowoczesne. Dodatkowo mamy kwestię ewentualnych akwizycji, nabycia do portfela nowoczesnych przestrzeni w tych głównych polskich miastach, o których powiedziałem, po to, żeby cały portfel był nowoczesny i rzeczywiście był dochodowy, tak jak tego oczekują inwestorzy. Chcemy też, aby ta dochodowość przekładała się na corocznie wypłacaną dywidendę.

Jeżeli pan pozwoli, panie ministrze...

Wysoka Komisjo, chciałem też odnotować, że w pierwszym kwartale, rzeczywiście, skupialiśmy się właśnie na prowadzeniu nowych projektów, na nabyciu aktywów do portfela i to państwo zapewne mieli okazję przeczytać. Możemy pochwalić się tym, że zawarliśmy umowę dotyczącą wspólnej realizacji jednego z projektów logistycznych pod Warszawą z jedną z wiodących komercyjnych grup nieruchomościowych w Stanach Zjednoczonych. To jest Hillwood Group.

Dla tych z państwa, dla których to będzie interesujące – Hillwood to jest korporacja założona przez pana Rossa Perota juniora. To być może jest znane.

Druga informacja, którą podaliśmy w ostatnim czasie, to jest właśnie wejście w proces *dodge digest*. Jesteśmy bliscy nabycia do portfela nowoczesnego kompleksu biurowego w jednym z głównych miast regionalnych.

Chciałem też powiedzieć, że w ostatnim czasie intensyfikujemy działania dotyczące właśnie działań wspólnych z innymi spółkami grupy Skarbu Państwa, tudzież z instytucjami z sektora publicznego, aby stać się dla tych podmiotów takim – bym powiedział – pierwszorzędnym, priorytetowym partnerem, który zaspokajałby potrzeby nieruchomościowe sektora publicznego, spółek Skarbu Państwa, agend rządowych i innych najemców z sektora publicznego, z sektora Skarbu Państwa.

Podsekretarz stanu w MSP Rafał Baniak:

Jedno zdanie uzupełnienia.

Tym, co wydaje mi się ważne i na czym zarząd będzie chciał skupić swoją uwagę, jest to, żeby też korzystać (nie trzeba bać się tych słów) z takiej szczególnej pozycji PHN – mówię o korzystaniu z tego, że akcjonariuszem wiodącym w strukturze PHN jest Skarb Państwa. Chodzi o to, żeby adresować swoją ofertę również do innych podmiotów, gdzie Skarb Państwa jest obecny w akcjonariacie, żebyśmy się poruszali z poszanowaniem konkurencji, ale jednak korzystając z tego, że jesteśmy – w cudzysłowie – w „grupie kapitałowej Skarbu Państwa".

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo.

Rozpoczynając dyskusję chciałem nawiązać do wątku, który poruszył pan minister. Mianowicie chciałem zapytać o ewentualną prywatyzację holdingu, jako że w momencie, kiedy holding powstawał, taki zamiar był dosyć jednoznaczny.

Takie były plany ówczesnego pana ministra skarbu państwa, żeby zrestrukturyzować strukturę i przeznaczyć ją do sprzedaży. Takie podejście do prywatyzacji niedawno miało miejsce. Ono nie skończyło się sukcesem. Zresztą dyskutując o prywatyzacji, również na forum Wysokiej Komisji, zwracaliśmy uwagę na to, że tego rodzaju podmioty są szczególnie wrażliwe na wahania koniunktury i nie można sobie pozwolić na to, żeby sprzedać PHN w złym czasie, bo to mogłoby być niekorzystne dla Skarbu Państwa.

No, pytanie o strategię docelową.

Pytam w kontekście tego, o czym pan minister mówił, opowiadając o planach, jako że – tak jak słucham – to mam takie poczucie, jakby dominować zaczynało pewnie racjonalne myślenie o tym, że podmiot państwowy będzie wchodził w alianse z innymi podmiotami państwowymi. Na ile to może wpłynąć na zmianę strategii docelowej? Czyli pytam o ten zamiar prywatyzacji.

Wiem też, że były planowane wspólne przedsięwzięcia z Ministerstwem Sprawiedliwości, chociażby w kontekście budowy infrastruktury potrzebnej do dobrego funkcjonowania tego resortu. To też może lekko dysonować z ewentualnymi zamiarami prywatyzacyjnymi, stąd to pytanie.

Kolejny wątek to kwestia optymalizacji podatkowej, bo wiemy, że PHN realizował taki proces. Chciałem zapytać o szczegóły i o to, jak wpływa to na ostateczny wyniki.

No, to może tyle na początek.

Bardzo proszę o kolejne zgłoszenia.

Pan przewodniczący.

Poseł Jacek Najder (niez.):

Panie przewodniczący, panie ministrze, Wysoka Komisjo, wśród rozmaitych projektów inwestycyjnych, które PHN realizuje, rzucił mi się w oczy Wrocław Industrial Park.

Ten projekt różni się od innych tym, że w rubryce capex (*capital expenditures*) jest umieszczona informacja, że koszty ponosi partner *joint venture*. W związku z tym mam zapytanie: skoro Segro będzie ponosił nakłady „capexowe" to jakiego rodzaju wkładem dysponuje tam Skarb Państwa i jaki będzie jego udział wynosił w tej konkretnej lokalizacji?

Później uzupełnię to jeszcze.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Pan poseł Mariusz Grad, bardzo proszę.

Poseł Mariusz Grad (PO):

Dziękuję, panie przewodniczący.

Panie ministrze, Wysoka Komisjo, mam pytanie do pana prezesa – jak pan ocenia koniunkturę na rynku nieruchomości obecnie i jakie są pana prognozy, szczególnie w kontekście zbycia tych nieruchomości nisko dochodowych?

Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Bardzo proszę o inne pytania i głosy w dyskusji.

Pan przewodniczący.

Poseł Jacek Najder (niez.):

Przepraszam, bo miałem zadać to pytanie później, ale pan poseł przedmówca raczył już poruszyć ten temat w kontekście zbywania tych nieruchomości, które są jak gdyby uznawane przez państwa czy mają status nieruchomości nisko dochodowych, tudzież takich, które nie są lokomotywą grupy.

Czy państwo zamierzają, idąc dalej tropem np. Polskich Kolei Państwowych, wydzielić oddzielny pion w swojej strukturze? Czy będzie to oferta podobnie prezentowana jak w PKP? Czy będzie to w takim trybie jak ma to miejsce w PKP? Chodzi o nieruchomości, czyli przetargowy. Wiemy, jaka jest sytuacja gruntów, które są w sprzedaży PKP. One są znacznie mniej atrakcyjne i dużo bardziej zawiłe formalnoprawnie, natomiast...

No, „atrakcyjne" to była taka przenośnia. Trudno mówić akuratnie...

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

Niektóre są bardziej atrakcyjne.

Poseł Jacek Najder (niez.):

Tak, ale to raczej tylko niektóre.

Natomiast jak wygląda sytuacja w PHN? Jak państwo zamierzają to strategicznie przeprowadzić?

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo.

Pan poseł Rojek, bardzo proszę.

Poseł Józef Rojek (ZP):

Właściwie to kolega tu mnie wyprzedził z tym pytaniem, ale ciekawy jestem.

To pytanie natury ogólnej, bo panowie siedzą w tym temacie. A zawsze sprawa nieruchomości na tle rozwijającej się czy nierozwijającej się gospodarki w jakiś sposób daje nam ten wskaźnik perspektywiczny.

Tu nawet nawiązuję do tego pytania, które zadał pan przewodniczący.

Chodzi o – powiedzmy – strategię prywatyzacji itd. Akurat jestem przeciwny temu – nie z natury, tylko wtedy, jeżeli coś przynosi Skarbowi Państwa jeszcze jakieś zyski. Pan prezes mówi o wypłacanej dywidendzie. No, to zawsze jest jakiś kąsek, który trafia do tej szuflady Skarbu Państwa w sensie gotówki, *cash*, nie?

No, i chciałbym zapytać, jak to panowie oceniają dzisiaj, bo ja też obserwuję ten rynek nieruchomości od lat. On miał różne trendy i okresy. Były górki, ale zauważam w tej chwili jakiś taki marazm czy efekt nasycenia zainteresowania – powiedzmy – tego kapitału globalnego itd.

Chciałbym troszeczkę na ten temat, panie prezesie, komentarza pańskiego.

Dziękuję.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Proszę bardzo.

Czy ktoś z państwa jeszcze?

Nie, zatem proszę o udzielenie odpowiedzi.

Podsekretarz stanu w MSP Rafał Baniak:

Krótko, bo jednak większość pytań państwa posłów była kierowana do zarządu.

Kluczowa jest jakby dyskusja na temat trwałości takiej a nie innej struktury i miejsca w niej Skarbu Państwa.

Warto przy podejmowaniu tego typu decyzji popatrzeć też na sytuację rynkową. Obok tych działań, o których mówiliśmy, czyli koncentracji na polepszaniu jakości klientów a także, co za tym idzie, struktury dochodowej po stronie grupy PHN, warto popatrzeć na rynek, szczególnie dlatego, że rok 2014 pozostawał pod wpływem niekorzystnych warunków panujących w gospodarce. Obserwowaliśmy niską aktywność najemców, spadek czynszów i presję na spadek czynszów. Jeżeli patrzymy na główne polskie miasta, w tym Warszawę, to obserwowany był wzrost liczby pustostanów.

Wziąwszy więc pod uwagę, że Skarb Państwa nie ma jakiejś znaczącej presji na wychodzenie z akcjonariatu, wspólnie z zarządem, szanując wszelkie zasady ładu korporacyjnego, zdecydowaliśmy się na to, żeby skupić się jednak na budowie wartości grupy. Chcemy jakby tutaj skupić swoją aktywność, swoją pracę. Oczywiście, spółka jest przedmiotem obrotu rynkowego i nie należy wykluczyć pytań o ewentualną sprzedaż czy inne formy aktywności potencjalnych inwestorów. Natomiast, tak jak powiedziałem, nie ma po stronie Skarbu Państwa presji, stąd taka a nie inna strategia, czyli polepszamy portfel, wchodzimy w nowe projekty, „dewelopujemy” projekty już istniejące i zbywamy albo staramy się zbywać te aktywa gorszej jakości.

To jest zadanie dzisiaj dla zarządu i chciałbym, żeby na tym zarząd się skupił. Inną dyskusją jest kwestia płynności akcji na giełdzie i tutaj można ewentualnie myśleć o zmniejszeniu udziału Skarbu Państwa, ale także pozostawić sobie kontrolę. Natomiast jeżeli chodzi o to działanie, Skarb Państwa – na zarząd i sam na siebie – nie wywiera zbędnej presji.

Bardzo proszę, panie prezesie, odnośnie do projektu wrocławskiego i tych komentarzy, o które prosili panowie posłowie.

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

Wysoka Komisjo, panie przewodniczący, pozwolą państwo, że rozpocznę od takiego komentarza generalnego o rynku i potem konkretnie odpowiem na państwa pytania.

Odnośnie do tego, co się dzieje na rynku, powiedziałbym w ten sposób, że mamy do czynienia z rynkiem warszawskim. Jeżeli chodzi o jego wielkość, to około 4 mln m^2 istniejącej, nowoczesnej powierzchni biurowej. To jest ten główny sektor naszego działania. Są też rynki regionalne – te główne polskie miasta, gdzie wartość każdego z tych rynków jest kilkukrotnie mniejsza.

Szanowni państwo, żeby zobrazować sytuację, jaka ma miejsce na rynku biurowym (jak powiedziałem, to jest *gros* naszej aktywności) – w Warszawie są 4 mln m^2

powierzchni biurowej, w budowie obecnie (plus minus) około 1 mln m^2. W budowie, czyli od wbitej łopaty po kończone budowy, prawda? Tak więc 20% nowej powierzchni, która *de facto* trafi do najemców w perspektywie najbliższego roku, dwóch lat.

I teraz kluczowy wskaźnik dotyczący tego 1 mln m^2 nowej powierzchni to wskaźnik wynajęcia tych budynków na różnym etapie ich rozwoju, niemniej jednak w perspektywie półtora roku każdy z tych budynków będzie musiał spłacać zaciągnięte na niego kredyty, będzie musiał na siebie zarabiać. Ten wskaźnik wynosi w chwili obecnej około 19%, czyli z tych 1 mln m^2 powierzchni budowanej 19%, tj. 190 tys., to są umowy już podpisane, umowy najmu.

To, oczywiście, oznacza, że bardzo wielu deweloperów, którzy takie budynki budują, za chwilę będzie zdesperowanych po to, żeby praktycznie za każdą cenę te budynki wynająć, aby rozpoczęły obsługę finansowania, aby przynosiły dochód. Oczywiście, biorąc pod uwagę nasze działanie, które... Jak państwo wiedzą, nie jesteśmy deweloperem, ale też myślimy o tych aktywach jako aktywach długoterminowych, które zasadniczo pozostaną w naszym portfelu. To wymaga od nas – powiedziałbym – bardzo skutecznego wpisania się w potrzeby konkretnych najemców. Wymaga to również bardzo dużo nakładów pracy związanych z tym, żeby takiego najemcę pozyskać i rozpocząć projekt w sytuacji, kiedy już mamy pozyskanego najemcę, kiedy wiemy, że po jego budowie najemca się wprowadzi i w praktyce budynek zacznie spłacać zobowiązania finansowe, które go sfinansowały, zacznie na siebie zarabiać.

Tak więc, odnosząc się też do pytania pana przewodniczącego – ta rola Skarbu Państwa jest tutaj istotna, bo poszukujemy takich najemców, m.in. właśnie z sektora publicznego, z sektora Skarbu Państwa, ale też to sprawia, że nasz portfel jest bezpieczny. To znaczy, że nie mamy takiej sytuacji, że za wszelką cenę po tym, jak budowa dobiega końca, chcemy pozyskać najemcę, co się negatywnie przekłada na wartość naszego portfela.

Chciałem też od razu powiedzieć, odnosząc się do kwestii właśnie zbywania nieruchomości, żeby państwo pamiętali, że to zbywanie, które ma miejsce w chwili obecnej, to jest proces. Tak naprawdę co miesiąc odnotowujemy sprzedaż kolejnej nieruchomości. Każdorazowo to są transakcje sprzedaży powyżej wartości godziwej, którą to wartość godziwą praktycznie co kwartał ustala niezależny, bardzo dobry, renomowany rzeczoznawca majątkowy, który tak naprawdę przygląda się całości naszego portfela. Mamy więc taką statystykę, która mówi, że historycznie premia ponad wartość godziwą wynosiła kilkanaście procent i jesteśmy w stanie podtrzymać tę premię.

To, oczywiście, oznacza, że nie sprzedajemy na łapu-capu. Niektóre procesy wymagają pewnego okresu. Musimy dotrzeć z ofertą do potencjalnych klientów, ale myślę, że zachowujemy tę właśnie premię ponad wartość bilansową, jaką mamy w bilansie.

Tak więc, jeżeli chodzi o zbywanie tych nisko dochodowych nieruchomości, można powiedzieć w ten sposób: pewnym czynnikiem, który determinuje, czy nieruchomość jest w tej kategorii, którą państwo widzieli, czy pozostanie w portfelu na dłużej, tudzież zostanie sprzedana, jest wskaźnik dochodowości tej nieruchomości. W chwili obecnej taki graniczny wynosi około (plus minus) 5%, co oznacza, że wszystko to, co daje nam zwrot poniżej 5%, uznajemy za raczej do sprzedaży. To wszystko, co powyżej, utrzymujemy w portfelu i pracujemy nad tym, żeby tę dochodowość poprawić, czyli próbujemy lepiej takimi nieruchomościami zarządzać, prawda?

Jeśli chodzi o pytanie pana przewodniczącego odnośnie do sytuacji i struktury, jaka działa w PKP i tego, w jaki sposób u nas działania sprzedażowe są wpisane w strukturę, powiedziałbym w ten sposób. Sprzedaż nieruchomości jest integralną częścią naszego głównego biznesu – zarządzania nieruchomościami, stąd nie mamy tej sytuacji, że tworzymy spółki, które są inne niż działalność podstawowa. W związku z tym, że to zarządzanie rozumiemy jako zarządzanie również portfelem nieruchomości i jest ono głównym obszarem naszej działalności, mamy powołane wewnętrzne biuro sprzedaży, które właśnie ma za zadanie systematykę portfela i prowadzenie działań sprzedażowych. Tak jak państwo wiedzą, mamy łącznie sto dwadzieścia osób, więc to jest kilkuosobowa organizacja.

Oczywiście, próbujemy te nieruchomości posegregować i współpracujemy z zewnętrznymi agentami, którzy wspomagają nas w procesie sprzedaży, szczególnie tych nieru-

chomości, które są rozsiane na terenie poza głównymi miastami. Te nieruchomości też muszą być pokazywane potencjalnym klientom, więc współpracujemy z agentami na zasadzie umów prowizyjnych i oni jakby uzupełniają nasz zespół. Natomiast to nie jest oddzielna spółka. To jest tak naprawdę działanie wewnątrz grupy. To jest jedna z naszych najbardziej istotnych działalności.

Tak się składa, że mamy jeszcze kilkadziesiąt aktywów do sprzedaży, więc właśnie ta nie bariera, ale pewne... Nieraz cena rynkowa stanowi – bym powiedział – pewien taki przedział, który chcemy uzyskać, uzyskujemy i to oznacza, że te procesy rzeczywiście są dosyć długotrwałe, ale – jak powiedziałem – mamy premię do wartości godziwej.

Pytanie dotyczące Wrocław Industrial Park – panie przewodniczący, to jest w praktyce pierwszy projekt *joint venture*, który zrealizowaliśmy. Państwo to też mogli przeczytać, że PHN w sektorze biurowym realizuje projekty biurowe samodzielnie, natomiast w innych sektorach współpracuje z wysokiej klasy partnerami – takimi, którzy są lepsi od PHN w swoich konkretnych dziedzinach. I tak, jeżeli chodzi o logistykę, naszym partnerem jest grupa Hillwood, o której mówiłem oraz grupa Segro. To jest jeden z, rzeczywiście, wiodących partnerów, jeżeli chodzi o parki logistyczne w Europie.

Transakcja z Segro była taką pierwszą transakcją. Ona została zawarta na zasadzie takiej, że myśmy niejako wnieśli nasz grunt do spółki jako aport i ten grunt jest jakby... Mamy podpisaną umowę dzierżawy, więc tutaj nakłady na tym gruncie są wykonywane przez naszego partnera, czyli grupę Segro a my z kolei czerpiemy czynsz z tytułu umowy dzierżawy. I to jest taka pierwsza nasza transakcja.

Jak pan przewodniczący zauważy w innych sytuacjach, gdzie mamy *joint venture*, tam obecnie jakby nasze myślenie o strukturach *joint venture* ewoluowało. Taką właśnie sytuację mamy i będziemy mieli kolejne, m.in. w Dalmorze, panie przewodniczący. Tam już mamy taką sytuację, że jesteśmy 50% na 50% współpartnerami danego projektu deweloperskiego, właśnie z takim desygnowanym, najwyższej klasy partnerem. Połowa tej marży deweloperskiej, która jest realizowana, ale też i połowa nakładów na dany projekt pochodzi z naszego bilansu. Segro, ten pierwszy był skonstruowany troszeczkę inaczej. Tak jak powiedziałem, jest pierwszy. Kolejne są już definiowane pół na pół.

Pytanie dotyczące optymalizacji podatkowej pozwolę panu prezesowi Stasiakowi rozwinąć. Natomiast myślę, szanowni państwo, że tak generalnie idea jest taka: te wszystkie dochody, które Skarb Państwa osiągałby z tytułu podatku dochodowego, niejako przyspieszyliśmy i dystrybuujemy na rzecz Skarbu Państwa w postaci dywidend – w roku tamtym, no i, tak jak państwo zauważyli, również na pewno częściowo w roku obecnym. Rzeczywiście, tak się składa, że w ostatnich dwóch latach rozwiązaliśmy rezerwy na podatek dochodowy odroczony na kwotę około 200 mln zł. Mamy jeszcze w rezerwie 50 mln zł. Nie wykluczamy, że zostaną one wykorzystane w roku 2015. Tak jak powiedziałem, jakby fundamentalnie – moim zdaniem – jest to sposób na to, żeby niejako przyspieszyć i wykonać ten proces przyspieszonej redystrybucji środków ze spółki do akcjonariuszy, do Skarbu Państwa.

Członek zarządu do spraw finansowych PHN Włodzimierz Stasiak:

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, prezes Lebiedziński w zasadzie tutaj już udzielił odpowiedzi.

Pozostaje mi jedynie jeszcze raz podkreślić, że tak, rzeczywiście – ponad 200 mln w roku 2013. W sprawozdaniu skonsolidowanym zaraportowaliśmy wynik na poziomie 107 mln. W sprawozdaniu jednostkowym, no bo z jednostkowego jest wypłata dywidendy, niespełna 100 mln – ponad 99 mln. W całości w roku 2013 ten zysk był przeznaczony na wypłatę dywidendy. Wówczas akcjonariusz większościowy Skarb Państwa miał jeszcze ciągle blisko 75%, czyli ponad 70 mln trafiło do Skarbu Państwa z tytułu wypłaty dywidendy. Gdybyśmy spojrzeli na ten wynik 99 mln, można by było powiedzieć, że praktycznie taki był mniej więcej poziom efektu rozwiązania rezerwy na tzw. podatek odroczony, tak? Działalność operacyjna przyniosła 30 mln zysku – taka bieżąca, jednocześnie był odpis na około 30 mln, jeśli chodzi o wartość nieruchomości w związku z sytuacją rynkową, czyli narastającą konkurencją na rynku, więc można by powiedzieć, że praktycznie ten wynik pochodził cały z tego efektu.

Przy czym należy tu podkreślić, że ten efekt optymalizacji podatkowej nie jest celem samym w sobie. On jest niejako efektem ubocznym restrukturyzacji, przebudowy struktury grupy, której dokonujemy, tak? A dokonujemy jej właśnie w sposób, który umożliwia rozwiązanie tych rezerw i pokazanie w konsekwencji wyników, i wypłatę w konsekwencji dywidendy, która w większości, oczywiście, trafia do kieszeni czy do szuflady – jak pan poseł powiedział – Skarbu Państwa.

To jest restrukturyzacja polegająca na alokacji nieruchomości ze spółek, które historycznie tworzyły grupę kapitałową. Było to kilka spółek, które utworzyły grupę kapitałową – z różnym miksem różnych nieruchomości, z załogami różnymi i procedurami itd. Myśmy to wszystko scentralizowali. Wystarczy powiedzieć, że na przestrzeni ostatnich trzech-czterech lat zatrudnienie z poziomu ponad osiemset osób zmalało do poziomu stu dwudziestu i zbliżamy się do poziomu optymalnego, czyli jest strukturyzacja operacyjna, scentralizowanie zarządzania i praktycznie w tych spółkach już nie pozostają załogi, nie pozostają zarządy, z drobnymi wyjątkami, nie pozostają rady nadzorcze.

Praktycznie dążymy i jesteśmy bliscy osiągnięcia struktury docelowej grupy kapitałowej, typowej dla struktur grup kapitałowych w tej branży, czyli centrala, spółka holdingowa i spółki celowe, w których są umieszczone poszczególne nieruchomości. W szczególności nieruchomości, na których są realizowane projekty deweloperskie, tak? To też ze względu, po pierwsze, na izolację ryzyka deweloperskiego a, po drugie, to wynika też z wymogów banków, które finansują i które chcą mieć wyizolowane poszczególne nieruchomości, w których finansowaniu programów deweloperskich partycypują.

Rok 2014 to kontynuacja przebudowy struktur grupy i tenże efekt podatkowy. W sprawozdaniu skonsolidowanym zaraportowaliśmy kolejny z rzędu rok 107 mln. Efekt podatkowy na poziomie sprawozdania skonsolidowanego – z tego to też około 100 mln. Natomiast jeśli chodzi o sprawozdanie jednostkowe, pokazaliśmy wynik na poziomie 120 mln. Tutaj dodatkowe rozwiązanie rezerwy. Takie nietypowe zagadnienie, ale *stricte* księgowe – w sprawozdaniu jednostkowym wynik wyższy nawet niż w sprawozdaniu skonsolidowanym. Chociaż mamy też akcjonariat mniejszościowy niekontrolujący, to wynik w jednostkowym, który może stanowić podstawę do wypłaty dywidendy, to 120 mln zł.

Kilka miesięcy temu mieliśmy okazję państwu prezentować naszą strategię, jak też pokazywać, że naszym celem jest przebudowa struktury jak gdyby wyniku, czyli historycznie rok 2013 i 2014 – ten wynik netto głównie tworzony z tego efektu podatkowego. Natomiast docelowo 80-90% to powinien być wynik z wynajmu nieruchomości, ale to będzie osiągnięte poprzez przebudowę portfela nieruchomości. Po drodze, oczywiście, dość istotny wpływ marży deweloperskiej, którą zamierzamy realizować poprzez realizację tych kilkunastu projektów, które mamy w naszym portfelu.

Może zdanie uzupełniające do Segro.

Nasze pożytki są czerpane w związku z naszym aportem, z aportem nieruchomości. Trzeba też mieć na uwadze to, że ten aport uruchomiliśmy na poziomie około 17-18 mln. W przypadku deweloperki logistycznej nakłady są relatywnie niewielkie, w związku z tym w okolicach po 50%, ale niedokładnie, tak? Raportujemy to też w sposób dość wyraźny, transparentny w naszych sprawozdaniach finansowych. Można na tzw. fejsach, w bilansie i w rachunku wyników zobaczyć, jakie są nasze wkłady właśnie w *joint venture* i jakie korzyści czerpiemy z udziału w takich jednostkach współkontrolowanych. *Yeld*, dochodowość, zwrot, tak? A jest to projekt dopiero w trakcie realizacji i już jest osiągnięty na poziomie około 4%, co można też wprost wyczytać z naszego sprawozdania i co wyraźnie, odrębnie prezentujemy, żeby transparentnie to pokazywać. To chyba tyle.

Co do aliansu, bo też jeszcze padło pytanie, czy ewentualne alianse ze spółkami Skarbu Państwa mogą mieć wpływ... No, oczywiście, przede wszystkim mówimy o takiej współpracy. Tak jak pan minister to podkreślił – oczywiście, z zachowaniem konkurencji i warunków rynkowych. Przede wszystkim zależałoby nam na współpracy wynikającej z tego, co my możemy zaoferować spółkom, czyli przede wszystkim powierzchni najmu, tak? Nam by na tym zależało. Oczywiście, na warunkach rynkowych, żebyśmy mieli możliwość wynajęcia, żeby to spółki Skarbu Państwa, zamiast wynajmować u deweloperów czy *asset* menadżerów zachodnich, z kapitałem zagranicznym, właśnie wynaj-

mowały w naszej powierzchni. Oczywiście, z zachowaniem warunków rynkowych, tak? Przede wszystkim o tego rodzaju mówimy współpracy.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo.

Tak podsumowując – jeżeli źle zrozumiałem to proszę mnie poprawić – ale rozumiem, że dywidenda, która była wypłacona akcjonariuszom, jest w dużym stopniu (czy – w decydującym stopniu) konsekwencją robienia porządku w grupie.

No, chyba nie o takie dywidendy posłowi Rojkowi chodziło, bo rozumiem, że Skarb Państwa z grubsza wyszedł na zero, jeżeli chodzi o ten proces.

atomiast rozumiem, że efekt optymalizacji podatkowej się kończy z oczywistych względów, czyli musimy się liczyć z tym, że wartość firmy spadnie i potem będzie rosła w miarę rozwijania kolejnych projektów deweloperskich. Tak powinna wyglądać przyszłość spółki.

Proszę mnie poprawić, jeżeli źle rozumiem.

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

Panie przewodniczący, myślę, że to są dwie kwestie.

Po pierwsze, w związku z tym, że – to, co państwo widzą na zewnątrz – w polskim sektorze działają głównie deweloperzy nieruchomości komercyjnych. My jesteśmy raczej *asset* menadżerem nieruchomości komercyjnych, czyli taką strukturą, która nie tylko deweloppuje, nie tylko rozwija projekt i go sprzedaje, ale my chcemy go rozwinąć, wynająć i trzymać w portfelu, więc jakby dywidenda jest tutaj takim – bym powiedział – naturalnym czynnikiem pewnego podziału ryzyka czy też raczej pewnej redystrybucji dochodów z tych nieruchomości. To znaczy chcemy, żeby taka dywidenda była i co roku akcjonariusze widzieli też jakby dochodowość tego portfela w swoich kieszeniach. To jest taka typowa struktura, która jest od dziesięcioleci stosowana w innych gospodarkach, tzn. *asset* menadżer dzieli się dochodowym portfelem ze swoimi akcjonariuszami.

To jest pierwszy element jakby naszej strategii, która rzeczywiście jest inna od firm deweloperskich, które uzyskiwane zyski lokują w kolejne projekty. My uważamy, że częściowo chcemy zyski wypłacać dla akcjonariuszy i to jest pierwszy element.

Natomiast jeżeli chodzi o element drugi, dotyczący spadku wartości, powiedziałbym raczej inaczej – na koniec roku 2012 mieliśmy taką sytuację w PHN, że mieliśmy 2 mld aktywów i tak naprawdę zero zdolności wypłaty dywidendy czy też dystrybucji kapitału własnego grupy do akcjonariuszy. Tak, przeprowadzenie procesu optymalizacji umożliwiło nam wypłatę dywidendy.

Natomiast powiedziałbym, że jednocześnie działania, które podejmowaliśmy, które opisywaliśmy tutaj, czyli te dotyczące rozwoju nowych projektów, te dotyczące zwiększania dochodowości istniejących projektów oraz kwestia zakupienia do portfela naszych nieruchomości dodatkowych aktywów, pozwolą nam tę dywidendę w latach kolejnych wypłacać już nie właśnie – powiedziałbym – z rozwiązywania rezerw podatkowych, ale raczej z tego bieżącego *cash flow*, z bieżących zysków, które będą uzupełnione przez te nowoczesne aktywa, które zbudujemy i będziemy trzymali w portfelu bądź je dokupimy. Powiedziałbym więc, że nastąpi zasadnicza zmiana struktury wyniku grupy. Ten efekt podatkowy będzie właśnie zastąpiony marżą deweloperską wygenerowaną na każdym projekcie, który zostaje oddany do użytkowania oraz stopniowo również dochodami z najmu tych nieruchomości.

Powiedziałbym, że ta sytuacja podatkowa doprowadziła do tego, że zamiast oczekiwać na pierwsze i nie wypłacać żadnych środków dla akcjonariuszy przez okres 2012-2015, myśmy niejako dokonali tej wypłaty i pokazali pewną ciągłość tej dywidendy. Tak, w latach 2013-2015 dywidenda będzie osiągnięta w dużej mierze z efektu podatkowego, od roku 2015 będzie ona osiągana z dochodów z wynajmu portfela nieruchomości.

Członek zarządu PHN Włodzimierz Stasiak:

Może jeszcze w uzupełnieniu, jeśli można, bo rzeczywiście...

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Proszę bardzo.

Członek zarządu PHN Włodzimierz Stasiak:

Tak jak powiedziałem, wynik praktycznie w stu procentach, gdyby tak spojrzeć na liczby, to jest tyle, ile było efektu podatkowego, ale też zwróciłem na to uwagę i o tym wspomniałem, że warto o tym pamiętać, że wynik operacyjny to było ponad 30 mln.

To jest generalnie kasowy wynik, podczas gdy były też odpisy wartości nieruchomości, minus 30, które *de facto* zniosły ten wynik, prawda? Ale kasowo była ta zdolność do wypłaty dywidendy, tak? To właśnie jest, niestety, też i specyfika tego biznesu nieruchomościowego i to chyba też jest...

Jednak najważniejsze jest to, co prezes Lebiedziński powiedział, że to należy traktować jako przygrywkę do późniejszych wypłat dywidendy, czyli zamiast czekać do przebudowy portfolio, to już byliśmy w stanie wcześniej dzięki temu efektowi wypłacić pierwsze dywidendy.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Na ile dobrze rozumiem, jeżeli jeszcze mogę kontynuować, to Skarb Państwa, budżet państwa nie uzyskał środków, które by uzyskał z podatków? To gdzieś tam się zbilansowało.

Nurtuje mnie to, bo myślę o procesie prywatyzacji, który był realizowany i nie został zrealizowany. W jaki sposób ten stan wpłynąłby na wycenę w kontekście wyceny w przyszłości?

Może przerwę, jeżeli chodzi o moje pytanie.

Proszę innych członków Komisji, bo nie chciałbym do dwustronnego dialogu doprowadzić. Staram się zawsze na forum Komisji przed tym powstrzymywać.

Proszę bardzo, panowie.

Pan poseł Grad.

Poseł Mariusz Grad (PO):

Jeszcze bym dopytał o te aktywa nisko dochodowe.

Jaki to jest procent w bilansie tych aktywów nisko dochodowych? Rozumiem, że jest kilkadziesiąt takich aktywów do sprzedaży. Mniej więcej. Procent bądź wartość.

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

Jeżeli chodzi o wartość tych aktywów, które mamy do zbycia, to jest slajd nr 14 – tu jest 480 mln zł. Natomiast jeżeli chodzi o liczbę tych aktywów, są to 82 pozycje z łącznie 140 pozycji.

Jeżeli chodzi o wartościowość, o wartość, mamy 25% portfela.

Jeżeli chodzi o wielkość, jest to ponad połowa portfela.

Natomiast też, żeby to państwu uzmysłowić, te projekty, które będziemy samodzielnie rozwijać lub które pozostają w portfelu, w chwili obecnej mają średnią wartość około 25 mln zł i więcej. Te projekty, które chcemy sprzedać, to jest 480 mln dzielone przez 82.

Członek zarządu PHN Włodzimierz Stasiak:

Średnio 6 mln, tak.

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

To są w większości niewielkie grunty, rozrzucone – powiedziałbym – po całym kraju lub są to np. budynki mieszkalne, mieszkania, wille, które jakby dla podmiotu takiego jak nowoczesny zarządzający nieruchomościami, jak PHN nieuchronnie...

Mamy, rzeczywiście, ich niską dochodowość i to jest ten wskaźnik, którego pilnujemy, aczkolwiek znowu – ta sprzedaż zawsze powyżej wartości godziwej, która jest na bieżąco aktualizowana.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Proszę bardzo o kolejne głosy w dyskusji, pytania.

Podsekretarz stanu w MSP Rafał Baniak:

No, na pytanie pana przewodniczącego.

Ten ruch podatkowy w żadnym wypadku nie pomniejszył wartości PHN. Co więcej, był jakby działaniem równoległym do porządkowania struktury, więc – mimo wypłacenia

tej dywidendy – sama wartość PHN się nie pogorszyła. Co więcej, zarząd pracuje nad tym, żeby tę wartość zbudować i ją...

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Miałem wrażenie, że była wyższa do momentu wypłacenia dywidendy...

Prezes zarządu PHN Artur Lebiedziński:

Tak, panie przewodniczący.

Natomiast też miejmy na uwadze, że z tego, co mieliśmy okazję rozmawiać z inwestorami, którzy uczestniczyli w procesie potencjalnej transakcji, wynika, że ten proces, szanowni państwo, byłby przeprowadzony przez każdego nabywcę, który dokonałby nabycia akcji PHN. Każdy z nich z zarządem, który mianuje, natychmiast w ramach pierwszych kroków dokonałby właśnie takiej transakcji, tzn. doprowadził do sytuacji, żeby ta zdolność dywidendowa natychmiast zaistniała i ten odroczony podatek jakby zmonetyzowałby w postaci dywidendy natychmiastowej.

Można więc powiedzieć, że to, co jest pewną wartością, myśmy przybliżyli i dokonali redystrybucji tego dochodu na rzecz Skarbu Państwa, zamiast żeby miał to zrobić ktoś, kto rzeczywiście wykonałby tę transakcję już po nabyciu. I to było też jasno prezentowane, że każdy z nich jakby myślał o takiej procedurze i wykonałby ją po nabyciu akcji.

Członek zarządu PHN Włodzimierz Stasiak:

Jeśli można jeszcze, żeby to od strony technicznej pokazać, czy ta wartość wzrosła czy zmalała.

W momencie IPO (*initial public offering*) pokazywaliśmy ponad 250 mln tzw. rezerwy na podatek odroczony, tak? Oczywiście, tutaj i zarząd, i bank inwestycyjny, które wspierały Skarb Państwa i nas w tym procesie, staraliśmy się przekonać wszystkich, że to ma wartość, że to można konwertować właśnie na kapitał, czyli rezerwę rozwiązać i przez to jak gdyby zwiększyć kapitał.

No, ale wiadomo, że rynek zawsze sceptycznie a nawet, gdyby wierzył w to, to mówi, że nie wierzy, bo tak jest wygodniej, żeby powiedzieć, że wartość jak gdyby jest niższa, tak? Gdyby dokonać sprzedaży z nierozwiązaną rezerwą, to należałoby założyć, że ta rezerwa by miała wartość dla kupującego zero, prawda?

W momencie, kiedy jest ta rezerwa rozwiązana, wzrasta kapitał, tworzy się zdolność dywidendowa i ona kasowo jest dystrybuowana do akcjonariuszy. Oczywiście, w większości do większościowego, co jest naturalnym zjawiskiem. W związku z tym ona trafia rzeczywiście kasowo do większościowego akcjonariusza.

Śmiem zaryzykować tezę, że gdyby była ta sprzedaż dokonywana przed, to ona by nie trafiła jak gdyby z prywatyzacji, bo nie byłaby wyceniona odpowiednio. Nawet w kierunku zero by była wyceniona ta przyszła zdolność. A jak kolega prezes tutaj powiedział, należałoby założyć, że jednak, mimo tego braku wiary nabywcy, to pewnie by niezwłocznie przystąpił do poszukiwania różnych rozwiązań tak, żeby sam uruchomił i jak gdyby odblokował tę wartość, ale już na swoją korzyść.

Poseł Jacek Najder (niez.):

Tak.

Co prawda, w pewnym sensie naprowadzili nas państwo, ale chciałbym tylko się upewnić odnośnie do restrukturyzacji. Wspominali państwo, że dwa lata wcześniej zatrudnienie w grupie wynosiło około ośmiuset osób, rok wcześniej – sześćset dwadzieścia dwie osoby, aktualnie około stu dwudziestu osób. O ile dobrze zrozumiałem (a również chciałbym, żeby państwo to zweryfikowali), rozumiem, że ma to ścisły związek z centralizacją PHN. Czy raczej ze zbyciem części nieruchomości, w których było jakieś wysokie obłożenie, które były obarczone tym elementem zatrudnieniowym, czy raczej to wynikało z tego, że był wysoki poziom centralizacji?

Członek zarządu PHN Włodzimierz Stasiak:

Panie przewodniczący, jedno i drugie.

Tak naprawdę, szczerze – jedno i drugie, dlatego że pamiętajmy o jednej rzeczy. Kilka czynników, tak?

Po pierwsze, mieliśmy do czynienia z dość ciekawym projektem zrealizowanym przez MSP, czyli konsolidacją. No, zawsze jest tak, że przy konsolidacji wielu podmiotów jest oczekiwanie synergii, tak? Jednym z podstawowych źródeł synergii jest jak gdyby redukcja też i zatrudnienia, tak? Niwelacja czy usunięcie tych nakładających się, dublujących czy zwielokrotniających... Bo tu mamy przecież do czynienia z więcej niż dwiema spółkami, które się łączyły. To jest pierwsza rzecz.

Druga rzecz. Powiedziałbym, że przez lata te struktury trochę obrosły w – w mojej ocenie – zbędne zasoby.

Trzecia rzecz to jest też zmiana jak gdyby sposobu funkcjonowania takiej grupy nieruchomościowej. Co to oznacza? To konkretnie oznacza tyle, że standardowo spółki nieruchomościowe, takie jak my czy grupy nieruchomościowe będące *asset* menadżerami, właścicielami i zarządzającymi nieruchomościami, przede wszystkim koncentrują się na posiadaniu i zarządzaniu nimi, ale w sensie zarządzania jako aktywami, a nie zarządzaniu w sensie organizacji sprzątania, ochrony, napraw itd. Standard rynkowy jest taki, że to jest po prostu „outsourcowane" czy obsługiwane przez inne podmioty, więc do tego jeszcze doszedł ten element właśnie przebudowy wewnętrznej struktury operacyjnej działania spółki, czyli przeniesienia na zewnątrz do „outsourcerów" tego rodzaju usług. Wiązało się to czasem ze zwolnieniami, czasem też z tzw. outplacementem, czyli umieszczaniem naszych pracowników w spółkach, które później świadczą nam usługę, tak?

Każdorazowo się to odbywało z korzyścią mierzoną istotną redukcją kosztów, tak? Chyba przy okazji poprzedniej prezentacji też mieliśmy możliwość, aby się tutaj pochwalić wynikami z restrukturyzacji. No, wystarczy powiedzieć, że koszty administracyjne i sprzedaży między latami 2011 a 2013 zmalały z ponad 49 mln do poziomu poniżej 38 mln, tak? Skorygowana EBITDA, czyli taka oczyszczona z efektów jednorazowych, w tym kosztów prywatyzacyjnych, w tym okresie wzrosła z poziomu około 20 mln do 35 mln, tak? Koszty wynagrodzeń i zatrudnienia zmalały z poziomu 67 mln do poziomu 31 mln, przy czym koszty usług zewnętrznych praktycznie nieistotnie wzrosły a były też lata, że i nawet malały.

To mniej więcej pokazuje ten efekt synergii i optymalizacji operacyjnej, który osiągnęliśmy.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję.

Są jeszcze jakieś pytania, komentarze, głosy w dyskusji?

Nie ma.

Dziękujemy bardzo za wyczerpujące wypowiedzi i informacje.

Zapraszam jutro na posiedzenie Komisji dotyczące spółek przedsiębiorstwa żeglugowego.